

**КУРСОВАЯ РАБОТА**  
**по менеджменту**

**на тему «Принципы организации  
внутрифирменного обучения персонала» (на  
примере УП «Велком»)**

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретические аспекты организации внутрифирменного обучения персонала	5
1.1 Сущность и принципы организации системы внутрифирменного обучения персонала	5
1.2 Этапы управления системой внутрифирменного обучения персонала	8
1.3 Оценка эффективности обучения персонала	12
1.4 Нормативно-правовое регулирование внутрифирменного обучения	16
2. Особенности организации внутрифирменного обучения персонала (на примере УП «Велком»)	19
2.1 Комплексная характеристика персонала УП «Велком»	19
2.2 Анализ методик и формы реализации программ обучения персонала предприятия (на примере УП «Велком»)	22
2.3 Направления совершенствования организации внутрифирменного обучения персонала УП «Велком»	28
Заключение	31
Список использованных источников	33
Приложения	35

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время выдвигаются все новые и новые требования к обучению персонала, которые предполагают регулярное обновление, расширение и углубление имеющихся знаний рабочих, специалистов и руководителей всех уровней. Система обучения и персонала является определяющей для принятия многих ключевых управленческих решений в кадровом менеджменте - в частности, решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещение работников на новые должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадровых ресурсов.

Возрастающее значение обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний, осознавших, сколь мощным рычагом повышения общей эффективности работы предприятия оно является. Это объясняется тем, что многие компании, изменив кадровую политику, в соответствии с передовыми тенденциями в современном менеджменте, стали рассматривать знания и квалификацию наемного работника, как принадлежащий организации и приносящий прибыль капитал, а затраты на обучение - как доходные капиталовложения.

Актуальность темы исследования заключается в том, что для реализации задач по успешному ведению бизнеса, как на микроуровне, так и в масштабах всей экономической системы, необходимы высококвалифицированные кадры, обладающие обширными знаниями, умениями и навыками в соответствующих сферах деятельности. Поэтому проблема обучения и переподготовки персонала является одной из центральных в менеджменте любого уровня и занимает важное место в кадровой политике предприятий всех форм собственности.

Цель курсовой работы – изучить принципы организации внутрифирменного обучения персонала (на примере УП «Велком»).

Выбранная цель предопределила решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты организации внутрифирменного обучения персонала
- определить сущность и принципы организации системы внутрифирменного обучения, этапы управления системой внутрифирменного обучения персонала, способы оценки эффективности обучения;
- проанализировать особенности организации внутрифирменного обучения персонала на примере УП «Велком»;
- дать комплексную характеристику персонала исследуемой организации;

– провести анализ методик и формы реализации программ обучения персонала предприятия;

– выработать направления совершенствования организации внутрифирменного обучения персонала УП «Велком».

Объектом исследования является система внутрифирменного обучения персонала УП «Велком». Предметом исследования являются принципы организации системы внутрифирменного обучения УП «Велком».

Теоретической основой исследования послужили работы таких авторов, как: А.Я.Кибанов, М.И.Магура, М.Б.Курбатова, Т.Ю. Базаров.

Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка использованной литературы, приложений. Во введение обосновывается актуальность темы исследования, определяются цели и задачи. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты организации системы внутрифирменного обучения, выделяются этапы формирования системы внутрифирменного обучения, дается анализ нормативно-правовых аспектов регулирования процесса обучения.

Во второй главе проводится комплексный анализ персонала УП «Велком», выделяются особенности организации системы обучения на исследуемом предприятии, а также предлагаются направления совершенствования системы обучения.

# **1. Теоретические аспекты организации внутрифирменного обучения персонала**

## **1.1 Сущность и принципы организации системы внутрифирменного обучения персонала**

Обучение организации как важнейшее звено системы управления персоналом неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Развитие персонала, его профессиональных компетенций и личностных качеств - ключ к развитию организации, одно из важнейших условий ведения бизнеса и конкурентоспособности компании. Анализ мирового и отечественного опыта развития персонала выявил, что в современных условиях руководителям и специалистам для качественного выполнения своих должностных обязанностей становится недостаточно полученного ранее профессионального образования. Внедрение новейших разработок, технологий, продуктов требует непрерывного повышения работниками своей квалификации, освоения новых методов работы. Исходя из этого внутрифирменное обучение является особо ценным для работника, поскольку позволит повысить уровень его конкурентоспособности внутри компании и способствует формированию навыков и способностей, которые востребованы на внешнем рынке труда.

Подходы к определению сущности, целей и задач внутрифирменного обучения менялись в процессе эволюции взглядов на развитие и обучение работников организации в целом. До возникновения концепции стратегического развития человеческих ресурсов типичным являлось определение, предлагавшееся Списанием терминов Департамента занятости Великобритании (1981 г.): «Внутрифирменное обучение – это систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику компании для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности»<sup>1</sup>.

\*\*\*\*\*

Наиболее точным представляется следующее определение: «Внутрифирменное обучение – это систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации» [1].

Анализ приведенных трактовок сущности и целей внутрифирменного обучения позволяет сделать вывод, что, во-первых, это не разовый акт, а непрерывный процесс, во-вторых, это процесс, инициированный и

управляемый самой компанией, основанный на стремлении к достижению единства интересов каждого отдельного работника и компании в целом.

Содержание внутрифирменного обучения раскрывается через его основные функции, которые на основе обобщения могут быть сформулированы следующим образом:

\*\*\*\*\*

С функциональной точки зрения различают несколько видов внутрифирменного обучения:

1. Обучение вновь пришедших в организацию работников, что включает в себя профессиональную и социально-психологическую адаптацию работника к новым условиям, выработку им своей линии организационного поведения. В этом случае крайне важно информировать новых работников об организационной структуре компании, ее миссии и основных аспектах корпоративной культуры.

2. Обучение с целью повышения уровня компетентности. Оно необходимо в двух случаях: когда компетентность работника не позволяет ему эффективно и полностью реализовывать свои компетенции; когда сами компетенции частично меняются в связи с развитием карьеры, переходом на новую ступень иерархической лестницы.

3. Переподготовка с целью ротации или освоения новых видов деятельности. Переподготовка подразумевает, в основном, овладение базовыми и профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для освоения другого вида деятельности [6].

Традиционно выделяют внешнее и внутрифирменное обучение. Среди преимуществ внутрифирменного обучения сотрудников необходимо выделить следующие:

\*\*\*\*\*

Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования с позиции наемного работника [1]:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

## 1.2 Этапы управления системой внутрифирменного обучения персонала

Формирование системы внутрифирменного обучения обусловлено достижением задач, которые решаются руководителями и специалистами. Среди них следует выделить следующие:

- стратегические. При планировании обучения руководитель отдела обучения должен, прежде всего, ответить на такие вопросы:

- Чего наша организация стремиться достичь в ближней и дальней перспективе?

- Каким требованиям для успешного достижения этих целей должна отвечать квалификация работников нашей организации?

- Каких знаний, умений и навыков не хватает нашим сотрудникам?

- Что следует предпринять для приведения в соответствие уровня подготовки персонала тем задачам, которые придется решать организации в самом скором времени?

- исследовательские. Определение потребности в обучении персонала, разработка содержания учебных программ требует, прежде всего, сбора информации до, во время и после обучения различных категорий работников, анализ полученной информации и интерпретацию результатов. Следует отметить, что наибольшую сложность представляет разработка учебных программ для руководителей. Обучение призвано показать слушателям новые подходы к решению управленческих задач, сформировать такие установки по отношению к производительности, качеству труда и к персоналу и такую систему приоритетов, которые будут максимально способствовать росту эффективности работы, как отдельных работников, так и всей организации, а также ее структурных подразделений. Соответственно, разработка программ для данной категории слушателей предусматривает изучение установок и поведенческих моделей, которые определяют подходы к работе руководителей разных уровней. При определении полезности учебной программы для определенной категории работников следует решить исследовательские задачи посредством проведения опросов либо специального тестирования.

\*\*\*\*\*

Таким образом, построение эффективной системы внутрифирменного обучения должно опираться на четкое распределение ответственности, ясную систему планирования и контроля. Тем не менее, при разработке системы обучения ответственные лица могут столкнуться с решением организационных задач. К ним можно отнести: назначение ответственных за проведение обучения, подготовка соответствующих приказов и распоряжений, комплектование учебных групп и контроль посещаемости, подбор преподавателей, подготовка помещений, в которых будет проходить обучение, решение вопросов технического оснащения учебы и других вспомогательных вопросов.

Организационные вопросы могут быть решены при участии лиц (или подразделений), ответственных за решение такого рода задач. Организационные вопросы по своей сути не требуют специальных знаний, но от качества их решения часто зависит успех всей учебы. Эффективность обучения может сильно снизиться от таких "мелочей", как духота в помещении, отсутствие фломастеров, мела или постоянно отвлекающие слушателей посторонние звуки за дверью.

\*\*\*\*\*

В процессе обучения выделяется семь основных этапов:

1. Анализ потребностей работодателей к подготовке персонала в режиме внутрифирменного обучения.

Содержательно реализуемые работодателями программы повышения квалификации можно разделить на две большие группы. Первая группа – программы подготовки персонала к сертификации, требуемой государственными надзорными органами. К этой группе можно также отнести и программы профессиональной переподготовки специалистов по оценке бизнеса, подготовки и повышения квалификации антикризисных управляющих, профессиональных бухгалтеров, специалистов по работе с ценными бумагами и другие. Вторая группа – программы развития кадрового потенциала предприятий, реализуемые работодателями в рамках стратегий организационного развития. Это в основном экономико-управленческий блок программ, подготовка специалистов, занимающихся информатизацией производств и служб, социально-психологическая подготовка руководителей всех уровней, подготовка персонала для выполнения новых функций (маркетинг, управление качеством, бюджетирование и управление затратами, логистика и т.д.).

\*\*\*\*\*

Таким образом, процессный подход к построению системы внутрифирменного обучения предполагает формирование механизмов воспроизводства процесса обучения. В реальности такое воспроизводство процесса оказывается возможным за счет пост обучающего сопровождения, в рамках которого формируются новые заявки на обучения, а также грамотной структуры самой системы ВФО, способной адаптивно реагировать на изменения стратегических целей и приоритетов организации, динамику оргкультуры и внеорганизационной среды.

### **1.3 Оценка эффективности обучения персонала**

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее сущность заключается в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая.



Информация, которая получена в результате оценки эффективности конкретных учебных программ, должна быть подвергнута тщательному анализу. Полученные данные можно будет в последующем использовать при проведении в будущем программ такого рода. Оценка эффективности внутрифирменного обучения способствует усилению работы по повышению качества обучения, избавлению от неудачных программ.

Безусловно, идеальным вариантом является постоянный мониторинг эффективности в количественной и качественной форме, обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др.

\*\*\*\*\*

Выделяют пять критериев, которые используются при оценке эффективности обучения:

- мнение обучающихся;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

Принятой практикой во многих организациях является выяснение мнения обучающихся о той или иной образовательной программе путем опроса по следующим позициям:

- содержание учебной программы (насколько интересно, практическая ценность, доступность для понимания);
- качество преподавания (квалификация преподавателя, стиль преподавания, используемые методы обучения);
- общие условия и обстановка во время обучения (физические условия, отсутствие отвлечений и т.д.);
- степень достижения целей обучения (соответствие ожиданиям слушателей, готовность слушателей использовать результаты обучения в практике своей работы).

\*\*\*\*\*

Если существуют новые подходы к работе или ее организации на действующем оборудовании, которые необходимо в процессе обучения перенять. Тогда в общем виде экономический эффект будет определяться как:

\*\*\*\*\*

Обучение должно быть выгодным для организации, то есть надо стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения.

## **1.4 Нормативно-правовое регулирование внутрифирменного обучения**

Внутрифирменное обучение персонала является частью дополнительного образования взрослых.

С принятием Кодекса Республики Беларусь «Об образовании» (от 13 января 2011 г.) в Республике Беларусь впервые в законодательно-нормативной базе дополнительное образование взрослых закреплено как относительно самостоятельная категория и определяется как «вид дополнительного образования, направленный на профессиональное развитие слушателя, стажера и удовлетворение их познавательных потребностей».

Кодекс содержит раздел «Дополнительного образования взрослых» (раздел 14), в котором сформулированы ключевые цели, задачи, принципы этой сферы образования, а так же определены учреждения образования взрослых и участники образовательного процесса. Кроме того в Кодексе затронуты вопросы об аттестации слушателей, о сроках обучения, об образовательных программах и стандартах. Частичное отражение в нем получил Модельный закон об образовании взрослых, принятый в 1997 г. Межпарламентской Ассамблеей государств участников СНГ (постановление № 10-9 от 6 декабря 1997 г).

В соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании разработан ряд отдельных законодательных актов и постановлений, в той или иной степени определяющие нормативно-правовые основания дополнительного образования взрослых:

Закон «О поддержке малого и среднего предпринимательства» включает статью «Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров» (ст. 16), которая предусматривает оказание содействия в сфере профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации и проведения обучающих курсов для субъектов малого и среднего предпринимательства [].

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 15 июля 2011 г. № 954 «Об отдельных вопросах дополнительного образования взрослых» утверждены: положение о порядке признания учреждения дополнительного образования взрослых ведущим учреждением образования в отрасли; положение о непрерывном профессиональном образовании руководящих работников и специалистов; положение о непрерывном профессиональном обучении по профессиям рабочих; положение об обучающих курсах дополнительного образования взрослых[].

Кроме вышеперечисленных утверждены сопутствующие постановления и рекомендации по организации и проведению образовательного процесса:

Методические рекомендации «Организация непрерывного профессионального обучения по профессиям рабочих (служащих) на производстве» утвержденные Министерством образования республики

Беларусь, Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь, а так же Федерацией профсоюзов Беларуси 25.09.2012 г.

Рекомендации «Об общих требованиях к разработке и утверждению учебно- программной документации образовательных программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих (служащих)» от 15.05.2012 г.

\*\*\*\*\*

На основании анализа законодательно-нормативной документации можно констатировать, что приведенные документы направлены на реализацию новых путей и средств развития дополнительного образование взрослых.

## **2. Особенности организации внутрифирменного обучения персонала (на примере УП «Велком»)**

### **2.1 Комплексная характеристика персонала УП «Велком»**

Унитарное предприятие «Велком» – первый GSM-оператор в Республике Беларусь, оказывающий услуги мобильной связи под торговыми марками velcom и ПРИВЕТ. С 16 апреля 1999 года компания начала осуществлять коммерческую деятельность по предоставлению услуг и товаров мобильной связи.

С 2007 года Унитарное предприятие «Велком» входит в состав Telekom Austria Group (TAG, до июня 2010 года – mobilkom austria group), одного из ведущих телекоммуникационных холдингов в Центральной и Восточной Европе, объединяющего восемь компаний-операторов фиксированной и мобильной связи.

Промышленно-производственный персонал в зависимости от характера трудовых функций подразделяется на категории:

1. рабочие - работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются на: основных рабочих, связанных непосредственно с производством продукции; вспомогательных рабочих, связанных с обслуживанием производства;

2. специалисты - работники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические, административные и другие функции. К ним относятся экономисты, инженеры, технологи, юристы, инспекторы по кадрам, бухгалтеры и др.;

3. служащие (технические исполнители) - работники, осуществляющие финансово-расчетные функции, подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание и другие функции. К ним относятся секретари, табельщики, кассиры, экспедиторы и др.;

4. руководители - осуществляют функции управления предприятием. Руководителей условно можно подразделить на три уровня: высший (предприятия в целом - директор, генеральный директор, управляющий и их заместители); средний (руководители основных структурных подразделений - цехов, отделов, управлений, а также главные специалисты); низовой (работающие с исполнителями - руководители бюро, секторов, мастера).

Разделение персонала предприятия на категории осуществляется в соответствии с нормативными документами:

- Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих

- Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих.

Таблица 2.1 Структура кадрового состава УП «Велком»

Категория	2012	2013			2014		
	Кол-во, чел.	Кол-во, чел.	Отклонение, +/-	Темп роста, %	Кол-во, чел.	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Руководители	150	165	15	110	162	-3	98
Специалисты	1664	1809	145	109	1929	120	107
Другие служащие	22	19	-3	86	20	1	105
Рабочие	44	39	-5	89	31	-8	79
Итого	1880	2032	152	108	2 142	110	105

Анализ таблицы 2.1 показал, что общая численность персонала за исследуемый период возросла незначительно. Небольшое снижение (2%) численности работников, относящихся к категории руководителей в 2014 году было вызвано оптимизацией организационной структуры предприятия

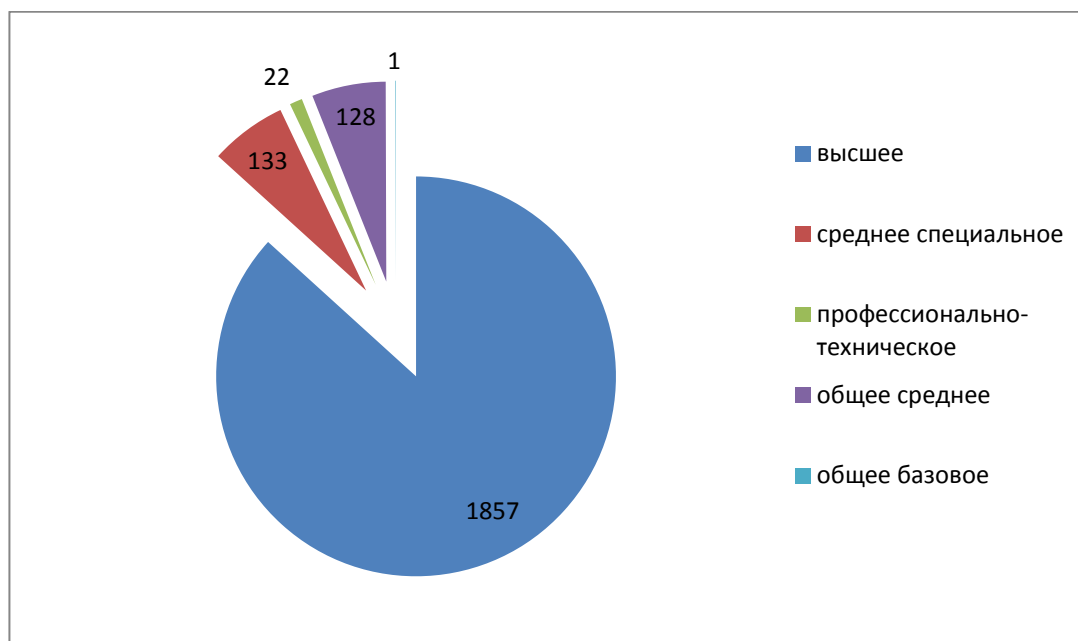


Рисунок 2.1 - Уровень образования работников УП «Велком» (по состоянию на 31.12.2014 г.)

Более 86 % работающих на предприятии имеют высшее образование (рисунок 2.1). Среднее специальное и общее среднее образование имеют по 6% работающих на предприятии. Персонал с общим базовым образованием практически не менялся – это уборщица.

Из анализа рисунка 2.2 следует, что возраст работников УП «Велком» представлен широким диапазоном – от 18 до 60 лет и старше. Однако, наиболее многочисленную группу составили работники в возрасте от 25 до 29 лет и от 32-39 лет.

\*\*\*\*\*

## 2.2 Анализ методик и формы реализации программ обучения персонала предприятия (на примере УП «Велком»)

Организацией процесса внутрифирменного обучения сотрудников управлений розничных продаж, бизнес-продаж и абонентского обслуживания на предприятии занимается отдел обучения и развития, который входит в структуру Управления по работе с персоналом (рис.2.4).

Деятельность отдела по обучению и развитию регламентируется Положением об отделе обучения (приложение А). Согласно Положению отдел обучения и развития выполняет следующие функции:

- Реализует стратегию компании по обучению и развитию персонала управления абонентского обслуживания УП «Велком».
- Разрабатывает и проводит первичное обучение новых сотрудников управления абонентского обслуживания, управления розничных продаж и управления бизнес - продаж УП «Велком» с целью формирования базового уровня компетентности персонала.
- Разрабатывает и реализует программы адаптации для новых сотрудников управления абонентского обслуживания УП «Велком».

\*\*\*\*\*

В настоящее время отделом проводится обучение как внутри компании, так и в образовательных учреждениях г.Минска. Вне компании проходят обучение специалисты и руководители предприятия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Количество сотрудников УП «Велком», прошедших обучение вне компании

Должность	Количество, чел.		Темп роста, %
	2013	2014	
Инженер	56	32	57
Ведущий инженер	39	15	38
Инженер с категорией	29	28	97
Начальник отдела	19	25	132
Начальник управления	8	16	200
Руководитель группы	21	32	152
Руководитель службы	6	5	83
Специалист	339	198	58
Специалист с категорией	32	56	175
Ведущий Специалист	9	12	133
Всего	558	419	75

Как видно из анализа представленных данных, в 2014 году наметилась тенденция к снижению числа обучающихся за пределами исследуемой

компании (2014 г. – 75% от аналогичного показателя в предыдущем году). Во многом это обусловлено развитием внутрифирменных обучающих программ.

Обучение в УП «Велком» осуществляется на основе индивидуального плана развития. Индивидуальный план развития сотрудника – это программа мероприятий, нацеленная на повышение его эффективности и профессиональный рост в компании. Индивидуальный план не только определяет приоритетные направления, стратегии и рекомендации по развитию сотрудника, но и формирует представление о дальнейших перспективах работы в компании.

Индивидуальный план развития сотрудника основан на модели компетенций (приложение Б). В начале каждого календарного года руководитель отдела вместе с каждым сотрудником оценивает степень развития его компетенций, выделяет слабые и сильные моменты. Для развития каждой компетенции разработан план обучающих мероприятий, тренингов. В зависимости от этого сотрудник, по согласованию с руководителем, составляет для себя план на год по своему развитию.

\*\*\*\*\*

Из данных таблицы 2.3 видно, что политика в области подбора персонала ориентируется на подбор второй категории кандидатов. В среднем, около 75% новых сотрудников УП «Велком» проходят внутрифирменное обучение. В 2013 году отмечается рост количества обученных внутри компании сотрудников (132% к аналогичному показателю предыдущего года). Однако в 2014 году рост замедлился, наблюдается некоторое снижение, которое обусловлено, прежде всего, снижением общего количества принятых на работу в УП «Велком».

\*\*\*\*\*

Обучение английскому языку в компании организуется в целях повышения навыков владения языком сотрудников для обеспечения свободного общения с коллегами других операторов связи, входящих в Telekom Austria Group. Обучение также направлено на повышение эффективности выполнения должностных обязанностей сотрудниками компании.

Корпоративная библиотека предоставляет сотрудникам компании широкий выбор актуальной бизнес- литературы по различным тематикам:

- нормативная и справочная литература;
- литература по бухгалтерскому учету и налогообложению;
- литература по кадровому менеджменту;
- бизнес-литература;
- научно-техническая литература.

\*\*\*\*\*

Таким образом, сложившаяся система внутрифирменного обучения персонала в УП «Велком» позволяет: определить профессиональные возможности работника и спланировать процесс его обучения; оценить мотивацию работника на дальнейшее обучение; определить наиболее

востребованные профессии и вести процесс подготовки персонала по данным профессиям и, следовательно, обеспечивает создание оптимальных условий для повышения квалификации персонала.

### **2.3 Направления совершенствования организации внутрифирменного обучения персонала УП «Велком»**

Анализ существующей в УП «Велком» системы внутрифирменного обучения показал, что в настоящее время она развита достаточно хорошо. На предприятии собрано большое количество учебных материалов, методик. С учетом имеющегося опыта в организации нами предлагается создание корпоративного учебного центра в структуре Управления по работе с персоналом.

Наличие собственного УЦ имеет ряд преимуществ:

\*\*\*\*\*

Дистанционное обучение позволяет оптимизировать задачу по развитию и обучению персонала компании, сэкономить время и финансы, и поднять общий минимальный уровень знаний и навыков персонала до единого, необходимого для успешного выполнения своих обязанностей. При этом в зависимости от целей и задач компании функционал системы дистанционного обучения персонала возможно настроить наилучшим для данной компании образом, учтя все аспекты обучения персонала.

В некоторых компаниях для обучения персонала организации достаточно размещения необходимых документов с обучающей информацией, но для других компаний необходимо реализовать полноценное дистанционное обучение. Корпоративный портал легко позволяет решить такие задачи.

Система дистанционного обучения персонала дает HR-департаменту очень гибкие возможности по обучению сотрудников компании. С ее помощью отдел персонала может готовить необходимые обучающие материалы и курсы, составлять необходимые тесты для проверки знаний, легко назначать курсы и тесты сотрудникам, отслеживать прохождение обучения и его результаты.

В рамках системы дистанционного обучения HR-департамент может реализовать различные варианты корпоративного обучения персонала. Так, определенные курсы могут назначаться сотрудникам по результатам проведения оценки персонала по различным методикам. Возможно провести предварительное тестирование сотрудников на проверку знания определенного материала, провести обучение персонала на предприятии и по результатам снова протестировать сотрудников, оценив таким образом эффективность обучения.

\*\*\*\*\*



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внутрифирменное обучение персонала - это процесс интеграции, развития индивидуальных знаний, умений и навыков работников, повышения уровня их квалификации, направленный на развитие качества рабочей силы и обеспечение ее конкурентоспособности. Целенаправленный процесс внутрифирменного обучения является составной частью стратегии организации и представляет собой систему, обеспечивающую решение практических проблем. Методологическим принципом проектирования и организации системы внутрифирменного обучения является единство исследования, обучения и развития персонала, работающего на предприятии малого бизнеса.

Анализ теоретических и эмпирических материалов позволил выделить основные пункты в построении системы обучения, обратить внимание на нюансы планирования и реализации. Работы отечественных и зарубежных авторов помогли сформировать общую картину обучения персонала в разных условиях и с разными задачами. В свою очередь это позволило в рамках данной работы предложить и обосновать принципы формирования эффективной системы обучения

Содержание внутрифирменного обучения раскрывается через его основные функции, которые на основе обобщения могут быть сформулированы следующим образом:

- Выявление и анализ потребностей в тех или иных знаниях и навыках для определенных работников компании в зависимости от стратегии ее развития и текущих задач, решаемых компанией.
- Анализ возможностей и определение наиболее адекватных форм и методов внутрифирменного обучения.
- Организация и проведение внутрифирменного обучения для целевой группы работников компании, его кадровое, материальное и техническое обеспечение.
- Создание условий и мотивация реализации результатов обучения в процессе профессиональной деятельности обученных работников.
- Оценка результатов обучения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в современных условиях руководству любой организации следует признать - существование экономически эффективной компании попросту невозможно без эффективной системы обучения персонала причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована, и являться частью стратегии компании

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдрашитова, Г.В. Мусин, У.Р. . Система обучения персонала как управленческий ресурс организации // NAUKA-RASTUDENT.RU. – 2014 - №2 (02).
2. Брюханов, Ю.А., Карпов, А.В., Скитяева, И.М. Процесс формирования системы внутрифирменного обучения персонала // Дополнительное профессиональное образование. - 2005. - № 3. - с. 10-13
3. Василькова, Т. А. Андрагогика: учебно-метод. пособие. — М. : ВНПЦ профориентации, 2002. — 136 с.
4. Громкова, М. Т. Модульное обучение на основе компетенций : учебно-методическое пособие / М. Т. Громкова. — М. : РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2009. 96 с.
5. Громкова, М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых : учеб. пособие для системы доп. проф. образования : учеб. пособие для студентов вузов / М. Т. Громкова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 495 с.
6. Димитриади, Н.А. Реализация предпринимательских проектов: роль различных компонентов системы корпоративного обучения. // Пространство экономики . 2008. №4-2.
7. Жуковская, З. Д. О концепции непрерывного образования / З. Д. Жуковская, Л. В. Квасова, В. Н. Фролов // Высшее образование сегодня. - 2007.-№8. -С. 12-17.
8. Змеев, С. И. Андрагогика: Становление и пути развития // Педагогика. — 1995.-№2.
9. Змеев, СИ. Технология обучения взрослых. — М., 2002.
10. Касатеев, П. А., Мраморнова, О. В. Факторы и критерии повышения качества рабочей силы в процессе внутрифирменного обучения персонала. // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки .- 2013 - № 4 (28)
11. Колесникова, И. А., Марон, А. Е., Тонконогая, Е. П. Основы андрагогики : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / И. А. Колесникова, А. Е. Марон, Е. П. Тонконогая и др. ; под ред. И. А. Колесниковой. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 240 с.
12. Кукуев, А. И. Методы обучения взрослых: проблема классификации. // Актуальные проблемы дополнительного профессионального образования на юге России. — Ростов-на-Дону : ИПО ПИ ЮФУ. № 1 (5) 2008. — С. 31—37.
13. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал - технологии.- М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 360с.
14. Петровска, Е.Н. Обучение руководителей образовательных учреждений внутрифирменному развитию персонала. // ЭКОЛОГИЯ ЧЕЛОВЕКА . 2006. - №11.
15. Петровская, О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации // Вестник Адыгейского государственного университета.

Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология – 2009 - №2.

16. Ревина, М.А. Развитие личности сотрудников в процессе корпоративного образования. // Интернет-журнал Науковедение . 2013. - №1 (14).

17. Симбирева, А. Л. Внутрифирменное обучение. - [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.hr-hunter.com/lib/practicum/28>. Дата доступа: 03.03.2015.

18. Скворцов, В.Н. Проблемы обучения персонала в контексте концепции самообучающейся организации.// Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина . 2009. - №1.

19. Смирнов, И. П. Новые принципы организации профессионального образования / И. П. Смирнов, В. А. Поляков, Е. В. Ткаченко. М. : Изд-во АПО, 2004.-32 с.

20. Сорока, В.А. Принципы оценки эффективности внутрифирменного обучения. - [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://hrm.by/stati/upravlenie-personalom/255294-principy-ocenki-jeffektivnosti-vnutrifirmennogo-obuchenija-255294>. Дата доступа: 03.03.2015.

21. Сорока, В.А. Психологическая оценка эффективности внутрифирменного обучения. // СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ . 2009 - №3.

22. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова.- М.: ИНФРА-М, 2005. - 638с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**